

Criativa Comunicação: um novo negócio em publicidade e comunicação

Clarissa Germano Medeiros da Costa¹
Ana Maria da Silva Souza²

RESUMO

Este caso de estudo apresenta a trajetória da Criativa, empresa que atua nos mercados de comunicação, estratégia, marketing e promoção. Criado por Maria Clara, após deixar a direção do Grupo Potiguar de Comunicação, grupo esse que liderava as melhores carteiras de clientes da cidade de Natal, o negócio se apresenta com um posicionamento que pretende se diferenciar da concorrência das agências tradicionais. Para tanto, adota o conceito de “agência criativa” em suas práticas, inovação que trouxe desafios e resultados adiante relatados.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação. Publicidade. Marketing Promocional. Criatividade. Inovação.

Uma decisão difícil

No ano 2002, Maria Clara não imaginava como sua vida mudaria tanto nos próximos anos. Com formação em Comunicação Social habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ocupava a diretoria da área de comunicação do Grupo Potiguar de Comunicação, um dos maiores grupos do ramo no estado do RN, um dos maiores do Nordeste, líder no segmento de comunicação. Enquanto se preparava para novos desafios dentro da própria corporação. Apaixonada por música, literatura, arte e moda, suas férias de verão sempre tinham o exterior como destino, porém com frequência o objetivo não era o descanso, mas o aprimoramento no idioma inglês.

Com o passar dos anos, o crescimento do Grupo Potiguar se transformara em algo do qual Maria Clara se orgulhava muito. No entanto, sentia uma

¹ Acadêmica do MBA em Marketing Estratégico, turma V, do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNIRN. e-mail: clarissa@kki.com.br

² Mestre em Engenharia de Produção, e docente do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNIRN. e-mail: ana@unirn.edu.br

necessidade de realização que parecia incompatível com a maturidade e os resultados já alcançados pela empresa em que trabalhava. Depois de tentar desenvolver no Grupo um produto de comunicação criativa, não obtendo êxito, havia ficado inconformada com a situação: Criatividade não era o foco do Grupo, por seguir sempre uma linha de trabalho muito tradicionalista.

Decidiu então que, mais cedo ou mais tarde, buscaria empreender com vistas a resolver esse dilema. Em março de 2002, em uma tarde aparentemente normal de trabalho, Maria Clara, com 40 anos de idade e 15 anos de grupo Potiguar, sai pelo portão e decide não mais ser uma simples funcionária, seu objetivo principal era retornar como ocupante de uma das cinco cadeiras do conselho administrativo do grupo. Então marcou uma reunião na qual faria uma proposta ousada: a sua saída definitiva do grupo como gerente de comunicação, e a sua volta para o grupo como uma grande parceira.

Após apresentar a sua demissão, a princípio muito difícil, pediu gentilmente que lhe fosse considerada a apresentação de um novo projeto pessoal como parceira do grupo. Na época, comentou que sentia falta de autonomia e que também decidiu assumir o seu espírito empreendedor e também os riscos e os méritos de ter um negócio onde a decisão final fosse sua. Com seu jeito extrovertido e confiante, falava de seu sonho de encontrar soluções criativas que viabilizassem a chamada revolução criativa nos meios de comunicação, onde ela pudesse fazer e apresentar os seus clientes, mesmo tradicionalistas, como organizações criativas. Para tanto, uma de suas primeiras medidas foi procurar apoio profissional para a elaboração de um plano de negócios, e um bom planejamento de marketing. O que a levou a conhecer o consultor Erick Dantas, que prontamente se interessou pelo seu projeto.

O surgimento da Criativa Comunicação

Entre 2002 e 2003, Erick Dantas e seus colegas trabalharam no planejamento e implantação da Criativa Comunicação, empresa de publicidade e marketing, da cadeia produtiva de novas idéias, primeiro empreendimento de Maria Clara após a decisão de seu pedido de demissão.

Nessa época, com o surgimento de oportunidades no segmento publicitário e promocional, um segundo negócio foi lançado: a Boom Promocional. Logo mais, ocorreram investimentos em outras áreas, tais como na pesquisa e o

desenvolvimento promocional; na estratégia e a comunicação, com a Criativa Comunicação. A ampliação e aumento da complexidade dos empreendimentos de Clara e Erick, que logo se tornou sócio na Boom Promocional, ao longo destes anos, a adição de estrutura operacional e de apoio. Com isso, formou-se o grupo empresarial, com sede na cidade de Natal, chamado Boom Criativo. Durante 2003 e 2004, eram comuns as conversas com Maria Clara sobre negócios, que repetidas vezes manifestou o seu inconformismo com relação às práticas normalmente adotadas pelas agências de comunicação, todas exacerbadamente tradicionalistas. Segundo ela, muitas delas preocupavam-se somente com essa atividade de anúncios tradicionais e cansativos, sem sequer compreender o papel que a própria comunicação e o marketing haveria de desempenhar para a empresa como um todo.

Longe de compreender a necessidade do alinhamento estratégico, afirmava Erick, as agências muitas vezes agiam de forma operacional, com foco em propaganda; ou seja, poderiam estar até realizando a melhor ação para aquele momento, contudo, pouco valor se gerava e pouco se construía no sentido de avançar rumo aos objetivos de longo prazo das organizações (BORN, 2008). Era exatamente esse o problema do qual Maria Clara se queixava em repetidas conversas. As agências possuíam modelos que contemplavam a estratégia empresarial, porém não focavam na perspectiva tática.

“Isso daria um bom negócio”, provocou certa vez.

No início de 2010, em um final de semana em na Disney, Erick preparou algumas idéias para apresentar para Maria Clara. Por que não materializar aquelas conversas? O primeiro ponto desenvolvido foram os norteadores estratégicos, que deveriam representar a essência e a direção do empreendimento (Quadro 1).

Negócio: “Solução em estratégia, marketing e comunicação.”
Visão: “Ser reconhecida como uma das mais competentes, criativa e influente empresa de marketing estratégico e promocional da região nordeste”
Valores: Criatividade e planejamento como ferramenta de estratégia; Transparência e idoneidade; Vantagem pelo conhecimento, experiência e relacionamento; Cumprimento de promessas; Custo acessível nas operações; Vigor criativo; Reconhecimento ao pensar e ao fazer.
Missão: <u>Clientes:</u> Melhoria de resultados e alcance de objetivos, através de

envolvimento e serviços diferenciados em criatividade, estratégia,e comunicação.
<u>Colaboradores:</u> Realização profissional e prosperidade.
<u>Acionistas:</u> Remuneração, clima de parceria no trabalho e satisfação por desenvolver uma empresa criativa e diferenciada.
<u>Comunidade Empresarial:</u> Colaborar com o desenvolvimento de conhecimento e da consciência acerca da necessidade de criatividade, estratégia e comunicação empresarial.

Quadro 1: Norteadores Estratégicos da Criativa

A estratégia primeiramente pensada consistia na busca pelo menor custo possível para a operação, de modo que o negócio pudesse se manter apenas a partir do aporte inicial de capital. A região de atuação inicial seria o Rio Grande do Norte, facilitando a prospecção, atendimento e, assim, reduzindo despesas. Seria utilizado o networking dos envolvidos para gerar negócios antes da abertura da empresa, pois assim seria possível obter faturamento desde o primeiro mês de atividade. A proposta de valor seria alicerçada no conceito de “alinhamento estratégico” (BORN, 2008) e o posicionamento de mercado seria ousado, a partir dos conceitos apregoados por Al Ries e Jack Trout (1996), pretendia-se criar uma nova categoria: a de empresas de estratégia e comunicação.

Partindo de uma política de preços médios, isto é, acima dos consultores independentes e pequenas agências e abaixo das grandes consultorias e agências, a nova empresa teria uma larga carta de produtos, como se pode ver no Quadro 2.

Produtos	Descrição-
Plano Estratégico	Levantamento de informações, realização de análises, proposição de estratégias, documentação e apoio na implementação e controle - <i>Coaching</i> para a alta administração - Treinamento criativo para todo o grupo
Plano de Negócios	- Estudos de viabilidade - Avaliação de empresas - Qualificação para captação de investidores
Planos Táticos (precedidos de alinhamento estratégico)	- Plano de Marketing - Plano de comunicação - Plano de vendas

	- Plano de Promoção de ação promocional
Pesquisasde Marketing	- Qualitativas - Quantitativas
Capacitação	- Elaboração de plano de treinamento para todo o grupo de forma sólida
Auditoriade Marketing	- Avaliação de estrutura e processos de marketing - Avaliação de estratégias de marketing em vigor - Avaliação de ações promocionais de grandes indústrias criativas - Avaliação da equipe de vendas
Comunicação	- Construção de marcas - Construção de peças e campanhas publicitárias

Quadro 2 – Mix de serviços, conforme primeiro esboço do negócio

A peça que faltava para tornar realidade o conceito idealizado por Maria Clara foi obtida quando se encontrou um publicitário com experiência e disposição para participar de um projeto ainda embrionário. André Souza, que havia sido proprietário da terceira maior agência do Rio Grande do Norte, a Interativa Publicidade, e que naquele momento trabalhava em uma pequena empresa, segundo ele, “desejoso por desafios”.

Com o apoio de André, foi possível desenvolver os processos de comunicação da nova empresa, já que os processos de consultoria já haviam sido definidos anteriormente por Erick. De modo geral, a sequência normal de atendimento de um cliente de comunicação se inicia com o atendimento e o “briefing”, segue com o planejamento da comunicação, avança com a criação, então a mídia e a produção, retornando, por fim, ao atendimento, que apresenta as ações e as peças ao cliente.

Seguindo seu modelo de negócio, a Boom Criativo teria processos diferentes. Primeiramente, antes de iniciar o atendimento, o profissional deveria receber um documento de alinhamento estratégico, no qual, além do entendimento das variáveis internas e externas do cliente, também constavam suas estratégias empresariais e mercadológicas. Este material também seria disponibilizado previamente à criação para, após o seu trabalho, realizar uma nova etapa no processo que consistiria na validação do produto a ser apresentado ao cliente. Finalmente, em situações de maior complexidade de atendimento, como na apresentação de planos ou na entrega de campanhas, por exemplo,

profissionais de atendimento (comunicação), de estratégia (consultoria) e promoção (produção de ações promocionais) trabalhariam conjuntamente frente ao cliente.

De posse de um esboço de plano de negócio, Erick foi a São Paulo, onde procurou Tonny, “braço direito” de Maria Clara, para discutir o projeto e decidir se o mesmo seria ou não apresentado ao seu cliente. Bastante motivado com o que viu, Tonny pegou o material e comprometeu-se a apresentá-lo ao seu chefe. Alguns meses depois, em primeiro de maio, era inaugurada a Criativa Comunicação – Empresa de Comunicação Criativa e Marketing Promocional.

O desenvolvimento do negócio

A Criativa abriu as suas portas em 01/05/2003 já contando com alguns clientes, como uma rede de escolas de infantil com foco no aprendizado do idioma inglês de benefícios por convênio, o que foi importante para equilibrar as contas nos primeiros meses e pagar os salários de seus sete colaboradores. Seguindo à risca o plano elaborado, mesmo a distância, Erick responderia pelo Administrativo-Planejamento de campanhas, dispondo apenas de R\$ 80.000,00 do investimento inicial dos sócios para equipar a sala projetada na frente da casa de Maria Clara e cobrir todos os custos necessários.

Com o início das atividades, em maio, logo obtive considerável repercussão na mídia regional e estadual. Os primeiros meses da Criativa foram voltados essencialmente ao desenvolvimento de seus processos, como forma de confirmar as expectativas de seus clientes. Assim sendo, decidiu-se “fazer bem feito o dever de casa” antes mesmo de iniciar um esforço comercial de maior peso. Tal decisão gerou uma curiosidade: a Criativa só realizou seu evento de lançamento em fevereiro de 2005, em coquetel realizado no restaurante Abade em Natal/RN.

Durante o primeiro semestre de 2003 e o ano de 2005, André e Erick trabalhavam na operação do negócio, ora em projetos isolados ora conjuntamente. Os trabalhos que mais produziram satisfação e resultados foram aqueles realizados no “modelo Criativa completo”, reforça André. Todavia, duas dificuldades foram enfrentadas na execução do “novo modelo de

empresa de comunicação e marketing promocional”. Inicialmente, havia o problema de o alinhamento estratégico ser um conceito até certo ponto subjetivo. Assim sendo, seja pela dificuldade de compreensão do *prospect*, seja pela percepção de valor contido na proposta, o fato é que certo perfil de executivos e empresários não foi tocado pelo posicionamento pretendido. Além disso, outro fato, de ordem interna, tornava difícil a entrega do produto prometido. Como um “ônus da inovação”, não se havia percebido que os processos de consultorias e agências de comunicação eram muito distintos, assim como os perfis de seus profissionais. Assim sendo, mesmo com os bons resultados verificados em seu primeiro ano e meio de funcionamento, ficara claro que o caminho até a empresa idealizada por Maria Clara ainda seria longo.

O primeiro impresso de divulgação da Criativa derivou da estratégia de marketing que buscava introduzir um novo posicionamento: o de empresa de estratégia e comunicação. Para tanto, apresentava a dualidade existente entre ambas às disciplinas empresariais, buscando demonstrar como são complementares e inseparáveis.

Em 2008, mais da metade da receita da Criativa ainda vinha de projetos de consultoria, em sua grande maioria, planos dos mais variados tipos: de negócios, marketing promocional, e de comunicação. Decidiu-se, então, promover os produtos de comunicação e marketing promocional. Afinal de contas, para desempenhar o seu modelo completo, a empresa deveria ter mais clientes utilizando este tipo de serviço. Neste sentido, resolveu-se “radicalizar”, movendo o posicionamento de mercado em direção ao de uma agência criativa, contudo sem abandonar a sua essência estratégica.

No dia 29 de outubro daquele ano foi realizada uma coletiva de imprensa com a presença de todos os principais jornalistas de economia e negócios do estado. Precedida pelas palavras de Maria Clara, ocorreu a apresentação de um filme em animação voltado justamente ao reforço da vocação criativa da empresa, lembrando sempre da necessidade de sinergia entre comunicação e estratégia.

Durante a coletiva de imprensa, um jornalista perguntou para Maria Clara se o fato de ela ser a presidente da Criativa facilitava de alguma forma a conquista de clientes. Com um sorriso no rosto, respondeu-lhe: “[...] as expectativas

sempre são muitas, o que aumenta um pouco a carga de responsabilidade, mas ao mesmo tempo, mas ao mesmo tempo, o desafio é o que nos move”. E complementou: “Ninguém compra um serviço ruim, ou prestado de forma insatisfatória duas vezes”. Algumas horas depois, confidenciou a André e Erick que gostaria de se dedicar mais à Criativa, entretanto, outras obrigações acabavam tomando-lhe o tempo disponível. Em 2008, seguiu-se trabalhando nas diretrizes que haviam sido propostas inicialmente para o negócio, isto é, custo baixo, foco regional e a busca por levar ao cliente serviços de comunicação com alinhamento estratégico. Em um levantamento realizado com profissionais de mercado, buscou-se compreender qual a percepção que os mesmos possuíam da empresa. O depoimento de uma professora da UFRN parece sintetizar as opiniões:

“A Criativa se destaca por propor a comunicação organizacional e não só à comunicação midiática, este é o grande diferencial da empresa. A idéia de integração, e de estratégia e comunicação criativa talvez esteja até um pouco além do que o mercado demanda atualmente.

“As empresas andam demandando muito a publicidade mecanicista, sem conteúdo criativo, e não peças criativas, que fixam com mais facilidade na mente do consumidor.”

“[...] A Criativa realiza um trabalho mais de bastidores, assim não é possível acompanhar a empresa como se pode fazer com as agências, que aparecem mais.”

Maria Araújo – Doutora em Comunicação Social e Prof^a de Marketing da UFRN/RN

Em 2009 foram realizados investimentos para crescimento em dois sentidos. Primeiramente, inaugurou-se a filial em Mossoró. Esse movimento se mostrou necessário, pois já se vinha atendendo a Mossoró Publicidade e a empresa Sal Marinho Ltda. Além disso, resolveu-se investir na prospecção de empresas com um maior potencial de demanda em comunicação, esforço que se revelou ineficaz por não ser a forma correta de se conquistar mercado, por não ter sido realizado corretamente ou ainda porque o mercado se encontra bem atendido. Enfim, o crescimento da empresa parecia estava mais ligado à existência de relacionamentos e de qualidade de serviços do que a uma atividade comercial mais agressiva.

A Criativa hoje

A Criativa conta, atualmente, com 18 colaboradores, que estão divididos em quatro núcleos: estratégia e planejamento, comunicação e criação. Ao longo de seus 12 anos de existência, desenvolveu uma rede de fornecedores que lhe permite manter um grupo enxuto de colaboradores, fazendo uso de profissionais de mercado quando necessário. Estes parceiros, free-lancers, pequenas empresas de serviços e professores universitários, dadas repetidas experiências de trabalho, encontram-se bem habituados aos procedimentos da empresa.

O problema da “integração” entre a estratégia e a comunicação foi se dissolvendo com o tempo, por conta de medidas como o estabelecimento de reuniões e formulários, mas principalmente devido à mútua compreensão das partes sobre as diferentes maneiras de se trabalhar. Com isso, os resultados apareceram. A Criativa partiu de uma receita líquida de menos de R\$200.000,00 em seu primeiro ano, para um total de R\$1.900.000,00, em 2012. Já no que se refere à lucratividade do negócio, que nunca teve aporte de capital após o início de sua operação, ficou em torno de 18% nesse ano, mesmo implementadas as ações para o crescimento.

A Criativa é um pequeno negócio que começa a ter aspirações maiores. Segundo o seu diretor administrativo-financeiro, a meta de crescimento para este ano é de pelo menos 30%. Boa parte disso, acredita, deverá ser feito em Mossoró/RN. Contudo, destaca que uma decisão poderá mudar isso significativamente. Levando em consideração o crescimento sustentável da empresa e a maturidade de seu negócio, os sócios discutem agora a possibilidade de crescer mais intensamente e, para tanto, realizar uma fusão ou aquisição.

A possibilidade de aumentar rapidamente o tamanho do negócio faz Maria Clara apreciar ainda mais a decisão que tomou ao deixar a direção do Grupo Potiguar de Comunicação. “Sair da zona de conforto, é uma das melhores atitudes que um profissional pode tomar”, afirma ela. Além disso, o fato da pequena empresa possuir potencial de crescimento é, sem dúvida, fator estimulante em seu engajamento neste que é um dos vários investimentos de sua carteira de negócios. Assim sendo, na medida em que o final do ano se

aproxima, aumentam as oportunidades que “batem à porta de Maria Clara”. Ao que parece, existem muitos caminhos pelos quais a Criativa pode crescer.

Questões para discussão

- 1) Descreva como ocorreu o processo empreendedor na Criativa – Estratégia e Comunicação.
- 2) Como você descreveria o perfil empreendedor de Maria Clara?
- 3) Quais seriam as estratégias empresariais da Criativa? Você concorda com elas?
- 4) Discuta as alternativas de crescimento da empresa.
- 5) Qual o posicionamento de mercado pretendido pela Criativa?

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. Associação Riograndense de Imprensa – ARI. Disponível em: <<http://www.ari.org.br>> Acesso em agosto de 2014.

BORN, Roger. **Desvendando o Planejamento Estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: Empreender Como Opção de Carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**: Uma Idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Idéias em Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Exame. **Eles querem ser mais que herdeiros**. São Paulo, ano 40, n. 23, edição 881, 22 nov. 2006. p. 106-108.